

# Diversidad & Liderazgo remoto en entornos multipaís: Presentación resultados equipo trabajo

Noviembre 2023



Patrocinado por:

**Allianz**  **Care**

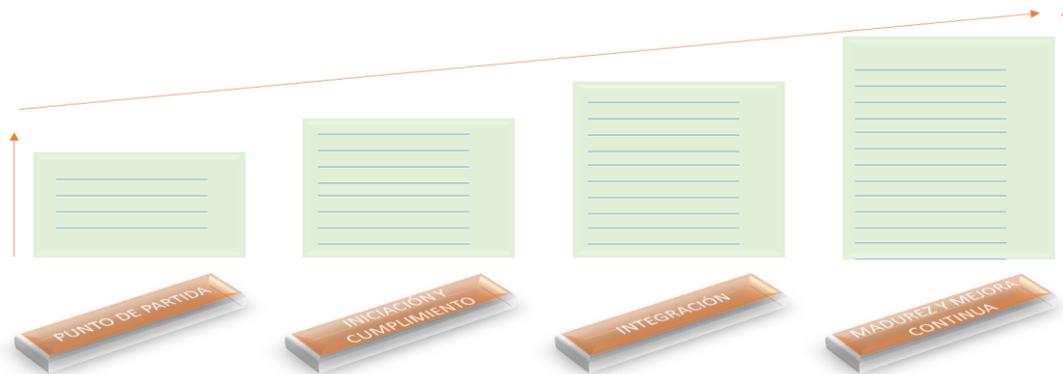
## ÍNDICE

1. RESULTADO DEL TRABAJO DEL EQUIPO .....	3
1.1. Contenido y formato .....	3
1.2. Resultado final.....	3
1.2.1. Diversidad .....	4
1.2.2. Género.....	6
1.2.3. Identidad .....	7
1.2.3. Edad .....	8
1.2.4. Medición y Seguimiento.....	9
2. EL LIDERAZGO DE LA DIVERSIDAD EN REMOTO EN ENTORNO MULTIPAÍS.....	11

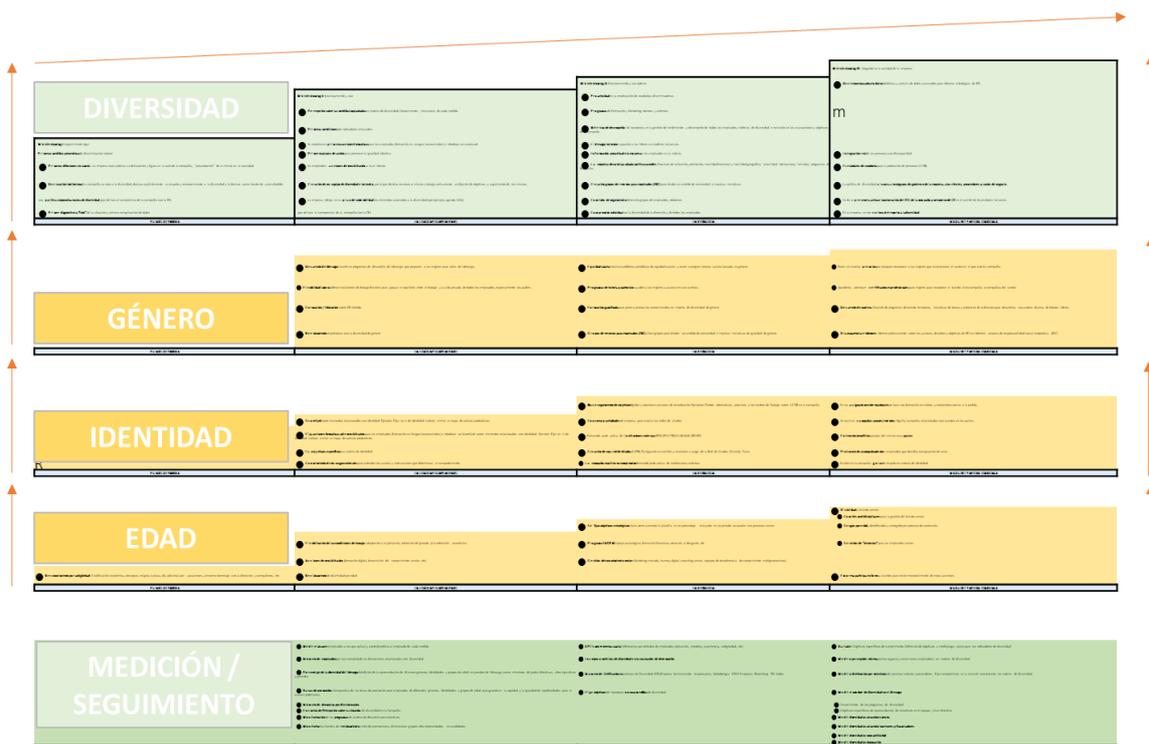
# 1. RESULTADO DEL TRABAJO DEL EQUIPO

## 1.1. Contenido y formato

- DIVERSIDAD: Cuadro explicativo de las diferentes fases de maduración de la diversidad en una empresa.
- EDAD, GÉNERO E IDENTIDAD: aspectos a considerar, acciones a realizar en las distintas fases en relación con estos tres aspectos.
- MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO: aspectos clave de medición y seguimiento en las diferentes fases de maduración de la diversidad.
- LIDERAZGO DIVERSIDAD EN REMOTO MULTIPAÍS: ACCIONES POR NIVEL
- FORMATO:
  - Fases de maduración
  - Acumulativo
  - Enfoque multi país
  - Los puntos se leen de abajo arriba



## 1.2. Resultado final



### 1.2.1. Diversidad

			<b>Whistle blowing IV:</b> integrado en la realidad de la empresa
		<b>Whistle blowing III:</b> funcionamiento y uso óptimo	<b>Decisiones basadas en datos:</b> Métricas y análisis de datos avanzados para informar estrategias de DEI.
	<b>Whistle blowing II:</b> funcionamiento y uso	<b>Proactividad</b> en la erradicación de conductas discriminatorias.	3.- Crear premios que busquen reconocer a colectivos específicos en el sector donde trabaje la empresa (ejem, sector tecnológico)
	<b>Percepción sobre las medidas implantadas</b> en materia de diversidad: Conocimiento / relevancia de cada medida	<b>Programas</b> de Formación y Mentoring internos y externos	2.- Programas con colectivos donde se les inspiren en vocaciones (ejem. Mundo tecnología)
	<b>Primeras mediciones</b> de indicadores relevantes.	<b>Métricas de desempeño:</b> Se incorporan, en la gestión del rendimiento y desempeño de todos los empleados, métricas de DEI	1.- Escuelas de formación en colaboración con entidades externas para la población general y en riesgo de exclusión (escuela de electricistas, mujeres Tech, escuela de linieros).
<b>Whistle blowing I:</b> requerimiento legal	Se establecen <b>primeras acciones formativas</b> para los empleados (formación en sesgos inconscientes) e introduce un scorecard.	<b>Liderazgo inclusivo:</b> capacitar a los líderes en modelos inclusivos.	<b>Colaboración con organizaciones y asociaciones:</b>
<b>Primeras medidas preventivas</b> de discriminación laboral.	<b>Primeros planes de acción</b> para promover la igualdad efectiva.	<b>Información proactiva de la empresa</b> a los empleados en la materia.	<b>Integración real</b> de las personas con discapacidad.
<b>Primeras difusiones en la web:</b> figura en la web de la compañía, "presentación" de la misma en la sociedad.	Se emprenden <b>acciones de sensibilización</b> a nivel interno.	<b>La empresa desarrolla y adapta políticas acordes:</b> Procesos de selección, promoción, movilidad funcional y movilidad geográfica, programas de formación...	<b>Guías de estilo</b> en materia DEI

<p><b>Declaración institucional.</b> declara explícitamente su respeto y reconocimiento a la diversidad y lo declara como fuente de valor añadido.</p>	<p><b>Creación de un equipo de diversidad e inclusión</b>, por lo que destina recursos al mismo y trabaja activamente en fijación de objetivos y seguimiento de los mismos.</p>	<p><b>Creación grupos de recursos para empleados (ERG)</b> para brindar un sentido de comunidad e impulsar iniciativas.</p>	<p>La política de diversidad <b>alcanza a los órganos de gobierno de la empresa, a los clientes, proveedores y socios de negocio.</b></p>
<p>Una <b>política corporativa básica de diversidad</b>, que delinea el compromiso de la compañía con la DEI.</p>	<p>La empresa refleja en su <b>plan de sostenibilidad</b> los elementos asociados a la diversidad (por ejemplo, agenda 2030)</p>	<p><b>Comisión de seguimiento</b> dirección-grupos de empleados, rotatorios.</p>	<p>Se da la <b>presencia activa e involucración del CEO de la compañía y miembros del CE</b> en el comité de diversidad e inclusión.</p>
<p><b>Primer diagnóstico y “foto”</b> de la situación y primera recopilación de datos</p>	<p><b>Política de Diversidad:</b> Establecer una política básica de diversidad que delinee el compromiso de la compañía con la DEI.</p>	<p><b>Compromiso individual</b> con la diversidad de la dirección y de todos los empleados.</p>	<p>En la empresa existe <b>cultura del respeto a la diversidad.</b></p>
<p><b>PUNTO DE PARTIDA</b></p>	<p><b>INICIACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b></p>	<p><b>INTEGRACIÓN</b></p>	<p><b>MADUREZ Y MEJORA CONTINUA</b></p>

## 1.2.2. Género

<b>Desarrollo de liderazgo:</b> invertir en programas de desarrollo de liderazgo que preparen a las mujeres para roles de liderazgo.	<b>Equidad salarial:</b> realizar auditorías periódicas de equidad salarial y cerrar cualquier brecha salarial basada en género.	Poner en marcha <b>premios</b> que busquen reconocer a las mujeres que revolucionan el sector en el que está tu compañía.
<b>Flexibilidad Laboral:</b> ofrecer soluciones de trabajo flexibles para apoyar el equilibrio, especialmente los padres.	<b>Programas de tutoría y patrocinio:</b> ayuden a las mujeres a avanzar en sus carreras.	Abanderar, promover <b>certificaciones profesionales</b> para mujeres para incorporar el talento en tu compañía o compañías del sector.
<b>Formación / Educación:</b> sobre DEI híbrido.	<b>Formación gamificada</b> para poner a prueba los conocimientos en materia de diversidad de género	<b>Desarrollo de cantera:</b> Creación de programas de talento temprano, iniciativas de becas y esfuerzos de extensión para desarrollar una cartera diversa de futuros líderes.
<b>Reclutamiento</b> respetuosas con la diversidad de género	<b>Grupos de recursos para empleados (ERG):</b> Crear grupos para brindar un sentido de comunidad e impulsar iniciativas de igualdad de género	<b>Transparencia e informes:</b> informar públicamente sobre los avances, desafíos y objetivos de DEI en informes anuales de responsabilidad social corporativa (RSC).
<b>INICIACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>MADUREZ Y MEJORA CONTINUA</b>

### 1.2.3. Identidad

		En las asignaciones internacionales se hace una formación en cultura y costumbres previo a la partida.
	Hace seguimiento de objetivos fijados y promueve acciones de remediación: Ejemplos: Puntos informativos, próximos sobre LGTBI en la compañía.	Se realizan campañas anuales/eventos. Orgullo, campañas relacionadas con eventos en los países.
Scorecard sobre elementos relacionados con identidad. Ejemplo Fijar un % de identidad cultural similar al mapa de activos productivos.	Concurso y actividades de empresa para ampliar las redes de aliados	Extensión beneficios parejas del mismo sexo países.
Fija acciones formativas y de sensibilización para los empleados (Formación en Sesgos Inconscientes) e introduce un Scorecard sobre elementos relacionados con identidad.	Formando parte activa de instituciones externas. REDI /FELGTB/UN HUMAN RIGHTS	Protocolo de acompañamiento a empleados que decidan reasignación de sexo.
Fija objetivos específicos en materia de identidad.	Creación de una red de Aliados (LGTBI) Divulgación en comités y reuniones a cargo de la Red de Aliados. Diversity Talks.	Estándares de conducta para la protección de personas LGTBI.
Conocimiento de los rasgos culturales para entender los valores y motivaciones que determinan el comportamiento.	La compañía explicita su compromiso formando parte activa de instituciones externas.	Existen en la compañía guías de respeto en materia de identidad.
<b>INICIACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>MADUREZ Y MEJORA CONTINUA</b>

### 1.2.3. Edad

		<b>Visibilidad al talento senior:</b>
		•Comités multidisciplinares para la gestión del talento senior.
	<b>Programa EAP/PAE: Apoyo psicológico, formación financiera, atención al desgaste, etc.</b>	•Sesgos por edad, identificados y corregidos/en proceso de corrección
<b>Flexibilización de las condiciones de trabajo: adaptación a la jubilación, reducción de jornada (sin reducción económica)</b>	<b>Gestión del conocimiento senior: Mentoring cruzado, inverso, digital, coaching senior, equipos de transferencia de conocimiento multigeneracional.</b>	•Servicios de “bienestar” para los empleados senior.
<b>Acciones de sensibilización: (formación digital, transmisión del conocimiento senior, etc)</b>	<b>Se fijan objetivos estratégicos: tales como aumentar la plantilla en un porcentaje relevante en un periodo razonable con personas senior.</b>	<b>Indicadores DE EDAD por países</b>
<b>Reclutamiento de diversidad por edad</b>	<b>Contratación externa. Para cumplimiento de % de personas con determinada edad</b>	<b>Empresa participa en foros: y eventos para recibir reconocimiento de estas acciones.</b>
<b>INICIACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>INTEGRACIÓN</b>	<b>MADUREZ Y MEJORA CONTINUA</b>

### 1.2.4. Medición y Seguimiento

	<p><b>Medir el alcance</b> (empleados a los que aplica) y coste/beneficio al empleado de cada medida</p>		<p><b>Variable.</b> Objetivos específicos de cumplimiento. Definición de objetivos a medio/largo plazo para los indicadores de diversidad</p>
	<p><b>Número de empleados</b> que han completado las formaciones relacionadas con diversidad.</p>		<p><b>Medir la percepción externa</b> (como negocio y como marca empleadora) en materia de diversidad.</p>
	<p><b>Porcentaje de la diversidad del liderazgo.</b> Medición de la representación de diversos géneros, identidades y grupos de edad en puestos de liderazgo, como miembros de juntas directivas, altos ejecutivos y gerentes.</p>		<p><b>Medir la distribución por colectivos</b> del personal externo / proveedores. Fijar compromisos en la relación con terceros en materia de diversidad.</p>
			<p><b>Medir el mindset de Diversidad en el liderazgo:</b></p>
			<p>Cumplimiento de los programas de diversidad</p>
<p><b>Reporting obligatorio</b> relacionado con diversidad</p>	<p><b>Tasas de promoción:</b> Comparativa de las tasas de promoción para empleados de diferentes géneros, identidades y grupos de edad para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades para el avance profesional.</p>		<p>Objetivos específicos de representación de colectivos en el equipo / nivel directivo</p>
<p><b>CSRD</b> (Corporate Sustainability Reporting Directive) – ESRS</p>	<p><b>Número de denuncias por discriminación</b></p>	<p><b>KPI's sobre brecha salarial;</b> diferencias por atributos de empleados (ubicación, estudios, experiencia, antigüedad, etc)</p>	<p><b>Medir diversidad vs atracción talento.</b></p>
<p>Empleados por género, edad, nivel, discapacidad, nacionalidad (raza y LGTBI)</p>	<p><b>Encuesta de Percepción sobre la situación</b> de diversidad en la Compañía</p>	<p><b>Incorporar métricas de diversidad en la evaluación de desempeño</b></p>	<p><b>Medir diversidad vs atracción inversores y financiadores</b></p>

<p><b>Brecha salarial,</b> salario promedio por género, nivel, país.</p>	<p><b>Monitorización</b> de los programas de cantera de desarrollo por colectivos.</p>	<p><b>Numero de Certificaciones</b> externas de Diversidad: EFR (Empresa familiarmente responsable), Metodología EDGE Empower, Bloomberg DEI Index.</p>	<p><b>Medir diversidad vs competitividad</b></p>
<p><b>Número de denuncias</b> por discriminación</p>	<p><b>Monitorizar</b> las fuentes de reclutamiento / ratio de promociones, dimensionar grupos infra-representados en candidatos.</p>	<p><b>Fijar objetivos</b> de incorporar nuevas medidas de diversidad</p>	<p><b>Medir diversidad vs innovación</b></p>
<p><b>PUNTO DE PARTIDA</b></p>	<p><b>INICIACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b></p>	<p><b>INTEGRACIÓN</b></p>	<p><b>MADUREZ Y MEJORA CONTINUA</b></p>

## 2. EL LIDERAZGO DE LA DIVERSIDAD EN REMOTO EN ENTORNO MULTIPAÍS

1. No es posible liderar LA DIVERSIDAD en remoto en un entorno multipaís si antes no contamos con los recursos, las herramientas, el tiempo, las habilidades y las competencias adecuadas para liderar en remoto en un entorno multipaís.

2. No hemos entrado en indicar las claves del liderazgo, ni del liderazgo en remoto, ni del liderazgo en remoto en entorno multipaís (hay más de 50 claves que podemos señalar)

3. Hemos establecido las claves de todo ello en relación con la diversidad e inclusión:

- Reconocer... nuestro rol como líderes y nuestra necesidad de mejora y aprendizaje en DEI
- Alinearse... Con el mapa de ruta de la DEI de la empresa
- Promover... La evolución de la empresa en DEI de un nivel a otro del mapa de ruta
- Representar... a la empresa en relación con su participación en la DEI
- Liderar... con el ejemplo en su equipo en remoto en el entorno multipaís

4. Por ello, creemos que el propio mapa de ruta es la guía que necesita:

- Una empresa para liderar
- Una persona para liderar la DEI
- Una persona que quiere liderar la diversidad en su equipo.

Veamos cómo.

PUNTO DE PARTIDA	LIDERAZGO
 <b>Primer diagnóstico y “foto”</b> de la situación y primera recopilación de datos.	 <b>Informar al equipo</b> de este trabajo y hacer participe al equipo en esta recopilación
 Una <b>política corporativa básica de diversidad</b> , que delinea el compromiso de la compañía con la DEI.	 <b>Sesión de trabajo</b> para aportar valor a la propuesta de política corporativa básica
 <b>Declaración institucional.</b> declara explícitamente su respeto y reconocimiento a la diversidad y lo declara como fuente de valor añadido.	 <b>Video del equipo</b> leyendo la declaración institucional y compartirlo con los empleados
 <b>Primeras difusiones en la web:</b> figura en la web de la compañía, “presentación” de la misma en la sociedad.	 <b>Participar el equipo</b> en contenidos de la web a ofrecer a la empresa
 <b>Primeras medidas preventivas</b> de discriminación laboral	 <b>Hueco en la agenda</b> de reuniones para hablar de estos temas
 <b>Whistle blowing I:</b> requerimiento legal	 <b>Sesión formativa</b> liderada por la persona (o alguien del equipo) que explique qué es, cómo funciona, etc.

## INICIACIÓN Y CUMPLIMIENTO

-  **Política de Diversidad:** Establecer una política básica de diversidad que se delinee el compromiso de la compañía con la DEI.
-  La empresa refleja en su **plan de sostenibilidad** los elementos asociados a la diversidad (por ejemplo, agenda 2030)
-  **Creación de un equipo de diversidad e inclusión,** por lo que destina recursos al mismo y trabaja activamente en fijación de objetivos y seguimiento de los mismos
-  Se emprenden **acciones de sensibilización** a nivel interno.
-  **Primeros planes de acción** para promover la igualdad efectiva.
-  Se establecen **primeras acciones formativas** para los empleados (formación en sesgos inconscientes) e introduce un scorecard.
-  **Primeras mediciones** de indicadores relevantes.
-  **Percepción sobre las medidas implantadas** en materia de diversidad: Conocimiento / relevancia de cada medida
-  **Whistle blowing II:** funcionamiento y uso

## LIDERAZGO

-  **Sesión de trabajo** para traducir la política en el trabajo como equipo
-  **Proponer** elementos para la diversidad
-  **Que miembros del equipo participen** en ese equipo o muestren su disposición a apoyar
-  **Acciones de sensibilización,** pero dentro del equipo
-  **Visibilizarlo** en el estilo de liderazgo
-  **Prioridad y proactividad** en la participación en esas formaciones por parte del equipo
-  Compartir las mediciones
-  **Promover la participación** del equipo en la percepción
-  Compartir información de su funcionamiento y resultados

## INTEGRACIÓN

-  **Compromiso individual** con la diversidad de la dirección y de todos los empleados.
-  **Comisión de seguimiento** dirección-grupos de empleados, rotatorios.
-  **Creación grupos de recursos para empleados (ERG)** para brindar un sentido de comunidad e impulsar iniciativas.
-  **La empresa desarrolla y adapta políticas acordes:** Procesos de selección, promoción, movilidad funcional y movilidad geográfica, programas de formación...
-  **Información proactiva de la empresa** a los empleados en la materia.
-  **Liderazgo inclusivo:** capacitar a los líderes en modelos inclusivos.
-  **Métricas de desempeño:** Se incorporan, en la gestión del rendimiento y desempeño de todos los empleados, métricas de DEI.
-  **Programas** de Formación y Mentoring internos y externos
-  **Proactividad** en la erradicación de conductas discriminatorias.

## LIDERAZGO

-  **Anualmente celebrar un acto interno en relación a la diversidad con el equipo realizando actividades promovidas por el propio equipo**
-  Participación rotatoria en esta comisión
-  **Participar como líder, o miembros del grupo, en los ERG o facilitar proactivamente el trabajo de estos ERG**
-  **Implementar internamente los procesos mencionados**
-  **Revisar junto con el equipo esas comunicaciones y reflexionar sobre ellas.**
-  **Participar en esas capacitaciones**
-  Implementar de manera natural en la gestión del desempeño del equipo y de uno mismo
-  Impulsar la participación en la formación, así como incentivar actuaciones de mentoring en doble dirección.
-  Gestión de conductas discriminatorias en el equipo, recopilación de conductas y valoración de las mismas, reflexión sobre ellas.

## MADUREZ Y MEJORA CONTINUA

-  En la empresa existe **cultura del respeto** a la diversidad.
-  Se da la presencia activa e **involucración del CEO** de la compañía y miembros del CE en el comité de diversidad e inclusión.
-  La política de diversidad alcanza a los **órganos de gobierno de la empresa, a los clientes, proveedores y socios de negocio.**
-  **Estándares de conducta** para la protección de personas LGTBI.
-  **Integración real** de las personas con discapacidad.
-  Colaboración con **organizaciones y asociaciones:**
-  **Decisiones basadas en datos:** Métricas y análisis de datos avanzados para informar estrategias de DEI.
-  **Whistle blowing IV:** integrado en la realidad de la empresa

## LIDERAZGO

-  Trabajar en el día a día y en sesiones de trabajo la toma de conciencia de esta cultura y como mantenerla y mejorarla
-  ...
-  Establecer pautas de conducta alienada con clientes y proveedores
-  Liderar el cumplimiento de los estándares
-  ....
-  Participación como líder o los miembros del equipo en estas organizaciones
-  Valorar evoluciones y propuestas de mejora
-  ...